

**A Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Um
Estudo de Caso sobre a Administração dos Portos de
Sines e do Algarve**

Ana Soraia Matos Granja

**Relatório
de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de especialização: Comunicação Estratégica**

Junho 2016

**A Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Um Estudo
de Caso sobre a Administração dos Portos de Sines e do
Algarve**

Ana Soraia Matos Granja

**Relatório
de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de especialização: Comunicação Estratégica**

Junho 2016

Relatório de estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica, realizado sob a orientação científica do Professora Doutora Marisa Torres Silva.

Resumo

A crescente importância da Comunicação Organizacional tem vindo a ser estudada por diferentes autores ao longo dos anos, e mesmo sendo de difícil definição, a sua presença já é vista como um factor de sucesso empresarial, sendo esta um factor crucial do dia-a-dia de qualquer colaborador e da organização onde trabalha.

Neste contexto, o objectivo deste relatório é analisar o fenómeno comunicacional da Administração dos Portos de Sines e do Algarve, dando especial atenção à Comunicação Interna realizada na empresa. Pretende então verificar-se o impacto da comunicação como instrumento organizacional, motivando e mobilizando os colaboradores que desta forma sentem fazer parte da organização.

Palavras-chave: Cultura; Organização; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna.

Abstract

The growing importance of the Organizational Communication has been a subject of study by different authors throughout the years and although its definition can be difficult, its presence is already seen as a factor of organizational success. It is a crucial factor in a worker's day, as well as in the organization he works in.

The main goal of this report is to analyze the communicational phenomenon at the Ports of Sines and the Algarve Authority, paying special attention to the Internal Communication. The objective will be to demonstrate the impact of said communication as an organizational tool that motivates and mobilizes its collaborators who feel part of the organization.

Keywords: Culture; Organization; Communicational Organization; Internal Communication

ÍNDICE

| | |
|------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO | 4 |
| ENQUADRAMENTO TEÓRICO | |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | 6 |
| COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL | 7 |
| COMUNICAÇÃO INTERNA | 9 |
| ENQUADRAMENTO PRÁTICO | |
| ESTUDO DE CASO: A APS | 13 |
| OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS | 14 |
| MISSÃO VISÃO E VALORES | 15 |
| A INFRAESTRUTURA DO PORTO DE SINES | 16 |
| MEMÓRIA DESCRITIVA DO ESTÁGIO | 17 |
| REFLEXÕES | 19 |
| CONCLUSÃO | 24 |
| BIBLIOGRAFIA | 26 |

Introdução

No âmbito do meu último semestre no curso de Ciências da Comunicação na área de especialização em Comunicação Estratégica, optei por realizar estágio curricular com relatório dentro da área de estudo. O meu estágio decorreu na APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, empresa responsável pela gestão dos Portos de Sines, Faro e Portimão.

O estágio teve a duração de três meses, tendo sido iniciado no dia 5 de Outubro e terminado no dia 23 de Dezembro de 2015. Durante este período integrei o departamento de Planeamento de Sistemas e Comunicação da empresa (DSC), tendo tido como coordenadora de estágio a técnica superior Ana Rita Rosa. A equipa da DSC é gerida por o Engenheiro José Carlos Simão, director do departamento, que juntamente com a Ana Rita Rosa teve um papel activo na gestão de tarefas que me foram atribuídas, o que contribuiu para que o estágio tenha sido bastante versátil a nível de tarefas.

As funções de estagiário na empresa consistem essencialmente na publicação de informações e documentação da empresa no site, na produção e tradução de notícias que viriam a ser publicadas tanto no site da APS como na imprensa, acompanhamento de visitas realizadas aos terminais portuários, e ainda na preparação e organização de eventos internos da organização.

O departamento de Planeamento de Sistemas e Comunicação, em coordenação com o departamento de Recursos Humanos é responsável por criar, implementar e monitorizar as estratégias de comunicação interna e externa, informar e transmitir empenho aos colaboradores de forma a assegurar o funcionamento regular das operações de comunicação interna.

Para além disso, o departamento procura que sejam aplicadas correctamente as normas de identidade da organização, exerce funções de Relações Públicas, faz a gestão da Web. É também responsável pela elaboração do relatório anual da empresa, assim como de todas as apresentações produzidas para os actuais e potenciais stakeholders. A publicidade institucional, procurando promover uma imagem positiva da APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve no exterior é também uma das actividades do departamento que integrei durante o período de estágio.

Podemos afirmar que na vida de uma organização a comunicação tem um papel fundamental no funcionamento da mesma. Apesar das diferenças entre as diversas organizações (de tamanho, de sector, etc.), estas apresentam um ponto em comum, o de serem constituídas por duas ou mais

pessoas que têm relações de cooperação e uma comunicação cuidada e eficaz com os seus stakeholders, principalmente internos, que, em última análise, poderá vir a traduzir-se em resultados favoráveis para si mesmas.

Tendo em conta este princípio estrutural de uma organização - recursos humanos e comunicação entre as partes - defini como ponto de partida para este estudo duas questões: Qual o papel da comunicação interna no contexto e no quotidiano de uma organização? E de que forma é que a comunicação interna pode reflectir a cultura organizacional?

Pretendo, pois, dar pistas de resposta a estas duas questões de pesquisa através de um estudo de caso centrado na APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, partindo da minha experiência enquanto estagiária na referida organização. Abordarei, assim, em seguida, os conceitos de Comunicação Organizacional, Cultura organizacional e Comunicação interna enquanto pontos centrais de enquadramento teórico, que servirão como base para a discussão e reflexão práticas do presente relatório de estágio.

Enquadramento Teórico

Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode definir-se como *“o padrão de pressupostos básicos que a organização cria, descobre e desenvolve por forma a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna; estes têm que ser consistentes para que sejam credíveis e considerados válidos, sendo transmitidos a todos os membros da organização para que a forma de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas da organização seja uniforme dentro da mesma.”* (Schein, 1985). Além disso, de acordo com John Van Maanen (1988) *“a cultura [organizacional] é expressa (ou constituída), apenas através das acções e palavras de seus membros e deve ser interpretado por, nem dado ao, um pesquisador de campo... A cultura em si não é visível, mas torna-se visível através de sua representação.”*

A cultura é transmitida e partilhada por todos os membros de uma organização com o intuito de criar a coerência necessária para manter a identidade coletiva (Hatch, 2013), fazendo assim com que os colaboradores de cada organização se rejam por um mesmo sistema de valores, normas e crenças, criando uma uniformidade dos comportamentos.

Com base na análise de estudos realizados a várias empresas por Daniel Denison et al.(2003) Rego (2013:142) apresenta-nos quatro fatores no âmbito da cultura organizacional que merecem especial relevância:

- Um **missão** organizacional forte e mobilizadora de esforços
- O **envolvimento** e a participação das pessoas na missão e na organização em geral
- A **consistência** das normas internas
- A **adaptabilidade** interna de responder às mudanças externas

A Cultura Organizacional e a Comunicação Interna estão intimamente ligadas uma vez que é desta que parte o sistema de comunicação de cada empresa.

Para que a identidade da organização seja transmitida de forma homogênea e coerente, não só interna mas também para o exterior, é necessário a criação de uma Comunicação Organizacional

forte e consistente, sem a qual uma organização se tornará um “*esqueleto sem vida*”, como nos refere Rego (2013), uma vez que é este processo que unificador das suas diferentes partes, impelindo a adesão das pessoas, motivadas pelo sentimento de pertença e pela partilha de comportamentos, valores e um projecto comum.

Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional tem vindo a ser objecto de estudo por parte de vários estudiosos da comunicação sendo este um processo dinâmico, complexo e multidimensional que nos dias de hoje é tão importante quanto a gestão empresarial. A comunicação é uma ferramenta fundamental dentro das organizações uma vez que faz parte do seu quotidiano e abrange todas as formas de interacção utilizadas pelas organizações seja com os seus stakeholders internos ou externos.

Dentro de cada organização existem vários subsistemas comunicacionais que são utilizados para cumprir vários propósitos: instruções, informação, persuasão, integração e inovação (Rego, 2013:139). No entanto, é importante antes de aprofundar o processo de comunicação organizacional, definir o conceito de **comunicação**, em contraste com o conceito de **informação**, sendo a forma mais simples de distinguir estes dois conceitos consistir na existência, ou não, de *feedback*. Rego (2013:79) mostra-nos a diferença entre estes dois conceitos através da apresentação de dois modelos comunicacionais: o modelo **tubo** e o modelo **circuito**. Podemos assim dizer que no modelo tubo a mensagem é transmitida sem que se espere qualquer feedback da mesma por parte do receptor, enquanto no modelo circuito o emissor terá um feedback por parte do receptor relativamente à mensagem transmitida.

O autor, partindo do princípio que a comunicação é tendencialmente ambígua resultado das diferenças entre interlocutores, apresenta ainda um terceiro modelo comunicacional: o modelo dança onde defende que a constante troca de mensagens entre interlocutores pode ser benéfica resultando no entendimento mútuo quando estes partilham o mesmo ou semelhante contexto.

Para compreender melhor o conceito de Comunicação Organizacional é necessário analisar os fluxos e as estruturas de comunicação, ou seja, “*o esqueleto e o sistema nervoso central*” da organização (Rego 2013). Na estrutura comunicacional encontramos dois tipos: a **formal**, que envolve a transferência de informação através da hierarquia sendo esta feita através dos canais estabelecidos pela organização, e a **informal** de cariz mais casual, que não segue os canais estabelecidos.

Dentro da comunicação formal encontramos quatro fluxos comunicacionais, que definem quem comunica com quem dentro da organização:

Descendente – segue o padrão de autoridade, fluindo dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores;

Horizontal – movimenta-se entre o mesmo nível hierárquico;

Ascendente – sobe a escada hierárquica, fluindo dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores;

Lateral – processa-se entre diferentes níveis na hierarquia.

Em contraste com a comunicação formal que é feita através de canais específicos a comunicação informal não se restringe a estes canais, sendo assim mais difícil de controlar as interações entre os interlocutores. Como nos refere Arménio Rego (2013) a comunicação informal é indispensável para o funcionamento diário de uma organização, podendo mesmo ser considerada uma espécie de “*cola social*” uma vez que acaba por agilizar o processo de troca de informação entre pares tornando a capacidade de resposta mais rápida e eficiente.

A comunicação representa uma condição *sine qua non* para o funcionamento das organizações, deste modo podemos pensar uma organização como uma sobreposição de redes compostas por pessoas que se encontram ligadas entre si. No seio de uma organização as redes formal e informal podem, pois, complementar-se. No entanto, não nos podemos esquecer que nesta “*dança comunicacional*” podem surgir múltiplas barreiras que impedem a transmissão correcta da mensagem entre pares.

Como nos mostra Rego no seu livro *Comunicação Pessoal e Organizacional* (2013) essas barreiras podem surgir através de: excesso de informação e sobrecarga de informação, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, ausência de confiança e credibilidade da fonte. É necessário, para que não haja interferência nas mensagens transmitidas, que estas sejam claras e não em excesso, por forma a estabelecer um ambiente de confiança dentro da organização motivando os seus colaboradores a alcançar um objectivo comum interagindo de forma coesa entre si.

As redes comunicacionais de uma organização vão mais além das estruturas e dos fluxos anteriormente mencionados – uma organização é também um sistema hierárquico que, consoante a sua dimensão, é constituída por departamentos distintos. O desafio mais frequente é a quebra das

barreiras comunicacionais internas, sobretudo interdepartamentais, por forma a garantir que todos os colaboradores sejam capazes de reconhecer e responder aos vários estímulos existentes dentro do local de trabalho, tendo a cultura da organização um papel crucial na comunicação interdepartamental uma vez que este é o ponto que todos os colaboradores têm em comum.

Segundo Cees Van Riel e Charles Fombrum (2007) esta interacção entre departamentos vai permitir criar uma imagem consistente daquilo que é a organização, estabelecer boas relações com os stakeholders de que esta depende, assim como melhorar as actividades internas com o objectivo de estimular os colaboradores para trabalharem em equipa e apoiarem os objectivos da empresa.

Podemos assim dizer que a vida comunicacional de uma organização apesar de complexa e com grande diversidade de redes e fluxos pode, e deve, promover a conciliação entre as redes formais e informais por forma a que estas se complementem com o objectivo de promover a eficácia organizacional.

Comunicação Interna

"A comunicação interna é definida como aquela que se dirige ao público interno (direcção, gestão e funcionários), procurando informar e integrar os diversos departamentos aos objectivos e interesses da organização" (Curvello, 2012). Podemos, pois, dizer que uma comunicação interna eficiente é crucial para que os funcionários se mantenham focados nos objectivos da organização para que esta possa desenvolver-se de forma sólida e consistente.

Sendo o mundo organizacional dinâmico e complexo, é necessário monitorizar constantemente os ambientes internos em que a organização está inserida para que estes se mantenham saudáveis e positivos, proporcionando assim a possibilidade de interacção e abrindo espaço ao diálogo. A criação de uma cultura organizacional comum, um dos objetivos da comunicação interna, é no entanto um processo complexo uma vez que envolve diferentes níveis hierárquicos assim como diversos suportes (canais).

O processo de Comunicação Interna é essencial no dia-a-dia de uma organização uma vez que é através deste que se coordena todas as actividades da organização. Com as rápidas alterações de paradigmas no mundo organizacional, a comunicação interna tem vindo a ganhar uma relevância cada vez maior, o que tem como consequência alterações e desenvolvimentos na estratégia comunicacional (Kunsh, 2009).

Arménio Rego afirma que o sucesso da comunicação interna está dependente da eficácia comunicacional dos líderes, tanto ao nível verbal como não verbal. “Não é suficiente que os gestores tenham fortes convicções. Também devem transmitir essas convicções através da comunicação eficaz. Sem comunicação eficaz, a liderança é fundamentalmente irrelevante” (Rego, 2013:39).

Devemos ter em conta que no processo de comunicação as mensagens são elementos cruciais. Rego (2013) apresenta-nos dois tipos de mensagens que devemos ter em atenção: a verbal e a não verbal. A primeira engloba grande parte das formas apresentadas até aqui, expressas por um código linguístico, falado ou escrito. No entanto, não devemos ignorar as formas comunicativas não verbais uma vez que a linguagem corporal ou mesmo o tom de voz com que é transmitida a mensagem podem ser cruciais no aprofundamento de uma mensagem ou na melhor compreensão do verdadeiro significado que se quer comunicar.

É assim necessário compreender que “as mensagens constituem elementos cujas “variações”, “cor”, “movimentos”, ambiguidade e forma contribuem para transformar a comunicação numa dança” (Rego 2013:151). Como nos dizem Sthol e Redding (1987) “As manifestações físicas de uma mensagem (por exemplo as letras num aviso interno) podem ser literalmente transferidas de um emissor para um receptor, mas os significados não podem ser assim deslocados de uma mente para outra”. Esta ideia de partilha de significados pode fazer a diferença numa mensagem uma vez que os significados que ambos atribuem à mesma mensagem podem ser completamente distintas.

Para que seja criado um sistema de significação partilhado pelos membros das organizações é necessário que seja delineado um plano estratégico de comunicação que se ajuste a cada organização e aos seus objectivos. No entanto é importante que o plano comunicacional esteja ajustado à função que vai desempenhar por forma a que a comunicação seja mais eficaz. Segundo Lionel Brault (1993), a comunicação desempenha sete funções dentro das organizações: Função Informativa – tem o objectivo de transmitir o conhecimento; Função de Integração – desenvolvendo o sentimento de pertença; Função de Retroacção – criação de diálogo entre todos os membros; Função de Sinal – transmissão das mensagens de forma homogénea; Função Comportamental – orientação todos os membros num só sentido; Função de Mudança – passa pela mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações; Função Imagem – comunicação da imagem da organização.

Existem no entanto alguns factores dentro de uma organização que têm de ser tidos em conta quando pensamos na Comunicação Interna: como nos diz Argenti (2005) para além das funções anteriormente mencionadas é necessário também pensar na orientação estratégica e no alinhamento das políticas da organização, na cultura e valores que permitem esta integração, na estrutura organizacional que facilita ou não a criação de um fluxo de informação, nas atitudes e comportamentos e no próprio tipo de comunicação, se mais formal ou informal.

"Uma organização pode construir vantagem competitiva, não só através da criação de resultados desejados através da utilização de recursos materiais, mas através da gestão de comunicações de forma a moldar as interpretações e percepções dos colaboradores. Da mesma forma, uma empresa pode criar uma vantagem competitiva através da socialização dos seus colaboradores com a sua própria cultura e pode usar a estratégia de comunicação para formar a longo prazo relações com os colaboradores que moldam a imagem e reputação da organização. Existe uma ligação estratégica entre a função de comunicação corporativa e com relação com os colaboradores" (Argenti, 2005).

O processo de acolhimento de um colaborador é um dos primeiros contactos que este tem com a Comunicação Interna de uma organização; é neste momento que lhe é apresentada a Missão e a Cultura da empresa assim como os seus objectivos estratégicos. No entanto existem outros elementos não verbais (como o logótipo ou a estrutura física da empresa) que comunicam no primeiro contacto que o colaborador tem com a organização; estes elementos têm tanta importância como o acolhimento, uma que transmitem a imagem da organização. A identidade visual de uma organização é de extrema importância uma vez que é esta que a distingue dos concorrentes e simultaneamente mostra a sua personalidade.

Por sua vez a imagem visual é apenas uma componente da Comunicação Interna da organização, existem outros componentes comunicacionais relevantes e que devem ser tidos em conta como a Comunicação Escrita, a Comunicação Oral e a Comunicação Audiovisual. No entanto e com a alteração de paradigma no mundo organizacional onde cada vez mais as organizações operam à escala global torna-se necessário salientar também a importância que as novas tecnologias de informação como a Intranet, E-mail ou a Internet, que permitem uma maior interactividade entre todos os membros da organização e uma maior multiplicidade na difusão da informação. A introdução das novas tecnologias de informação nas organizações trouxe a possibilidade de quebrar barreiras, não só interdepartamentais mas também geográficas, na transmissão de informação interna. Esta criação de redes de comunicação globais por parte das organizações vem “assegurar

que a comunicação interna está a ser levada a cabo como se de uma equipa desportiva se tratasse(...), com os mesmos papéis, regras e objectivos” (Rego 2013:281). Podemos assim dizer que existem vários meios de comunicação que podem ser adoptados pelas organizações como meios de Comunicação Interna, competindo apenas à organização definir quais são os mais apropriados não só para o público mas também consoante a situação, mantendo o colaborador informado.

Como nos diz Argenti (2005) “as comunicações estratégicas requerem uma abordagem integrada, a vários níveis. A função da comunicação cumpre objectivos específicos, é dirigida a colaboradores específicos cruciais para a concretização destes objectivos sendo transmitida através dos canais mais adequados e eficazes para esses colaboradores. Para atingir todos os objectivos estratégicos, toda a comunicação para todos colaboradores através de todos canais deve ser específica para um determinado objectivo, mas consistente com a estratégia corporativa.”

Assim podemos concluir que a gestão da comunicação deve ter um planeamento por forma a garantir que são utilizados os meios à disposição para manter os colaboradores informados. No entanto, o excesso de comunicação deve ser evitado uma vez que acaba por aniquilar a informação. Como nos refere Rego (2013), dada a existência de diferentes tipos de experiências, valores e motivações, quadros de referência diversos podem gerar interpretações distintas de cada mensagem, sendo nesse sentido necessário que toda a informação transmitida internamente seja clara e concisa.

Uma boa comunicação entre toda a organização é assim crucial quer interna – fazendo com que os colaboradores se sintam parte integrante da organização – quer externa – desenvolvendo a entidade da empresa com o objectivo de a distinguir das restantes.

Estudo de caso: a APS

Apresentarei, em seguida, os aspetos essenciais da APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, começando pelo seu enquadramento histórico assim como o seu sector de actividade e infraestruturas, missão, visão e valores da empresa e os objectivos estratégicos da mesma. Posteriormente farei uma descrição pormenorizada das funções e tarefas que desempenhei durante este período de estágio (memória descritiva). Irei, por fim, apresentar uma reflexão acerca da experiência adquirida durante o estágio assim como sobre o papel central que o departamento de Planeamento de Sistemas e Comunicação tem na empresa como ferramenta de gestão da comunicação, focando-me especialmente na comunicação interna.

Por forma a responder às questões de partida que estão na base deste relatório, nomeadamente, em torno do papel da comunicação interna no contexto da APS, a opção metodológica seleccionada foi a observação participante durante o período de estágio. A utilização das ferramentas de comunicação interna da empresa, como a intranet, o email e o site, a participação nas reuniões de departamento e nos eventos da empresa, assim como o desenvolvimento de conteúdos para o site, relatório de contas e da revista, foram cruciais para entender a dinâmica de comunicação da empresa. Foi esta participação activa na vida diária da APS que me permitiu observar processos de decisão, rotinas e procedimentos através da integração no contexto a estudar.

Enquadramento Histórico

A Administração do Porto de Sines (APS) foi criada a 14 de Dezembro de 1977, como instituto público, dotado de personalidade jurídica e gozando de autonomia administrativa e financeira, cuja responsabilidade era a gestão e exploração do Porto de Sines. Nessa altura cabia-lhe a gestão e exploração do único terminal existente – o Terminal Petrolífero (actual Terminal de Granéis Líquidos).

Nas suas competências estão a exploração económica, conservação, e desenvolvimento do porto de Sines; elaboração dos estudos e planos de obras marítimas e terrestres e do equipamento do porto a submeter à aprovação do Governo; construção, aquisição, conservação e fiscalização das obras marítimas e terrestres e de todo o equipamento flutuante e terrestre do porto, tendo ainda por missão assegurar a coordenação, fiscalizar e regulamentar as actividades exercidas dentro da sua

área de jurisdição, sem prejuízo das atribuições conferidas por lei a outras entidades. Em 1998, a Administração do Porto de Sines foi transformada numa sociedade anónima de capitais públicos, particularmente estruturada para conceder concessões a operadores privados.

A Administração dos Portos de Sines e do Algarve, SA, como a conhecemos hoje, nasce em Março de 2014 aquando da transferência dos portos comerciais de Faro e de Portimão, a quem é atribuída a jurisdição portuária directa nas zonas marítimas, flúvio-marítimas e terrestres necessárias à exploração portuária destes portos. Com esta transferência dos dois portos comerciais do Algarve, a APS ficou responsável não só pelas funções jurisdicionais relativas a estes, mas também pelo património, pessoal e recursos financeiros que lhes estão afectos.

Objectivos Estratégicos

A Administração dos Portos de Sines e do Algarve, ao longo da sua história, esteve sempre dotada de instrumentos de gestão estratégica de médio e longo prazo, que servem de orientação da actividade e investimentos desta administração, estando assentes em pressupostos de eficácia, racionalidade e competitividade, não só ao nível do relacionamento com a sua envolvente (relação Cidade de Sines - Zona Portuária), assim como ao nível dos seus processos internos e modelo de gestão a seguir.

O último plano estratégico foi elaborado em 2002 tendo como horizonte temporal de 2003 a 2015, tendo sido definidos cinco objectivos estratégicos: Consolidação do Modelo de Gestão como LandLord Port; incremento da movimentação de mercadorias em 102% até 2015; afirmar o Porto de Sines como motor da actividade económica regional e nacional; desenvolver Infraestrutura portuária; e aumentar a segurança marítima e portuária.

No decorrer de 2015, e sendo este o ultimo ano de vigência do plano estratégico em vigor, a APS encontrava-se a trabalhar num novo Plano Estratégico, por forma a criar uma nova visão integrada e económica dos três portos que se encontram agora sob a sua gestão, sustentada numa boa compreensão das atuais dinâmicas de evolução do sector marítimo-portuário, bem como de articulação ao nível da gestão do território, intermodalidade, gestão dos recursos disponíveis e de ligação com as instituições da administração central e local e a participação de agentes económicos e sociais do sector.

Missão

A Administração dos Portos de Sines e do Algarve tem como missão assegurar o exercício das competências e atribuições de planeamento, modernização, promoção e regulação dos Portos de Sines, Faro e Portimão visando a racionalização e optimização do aproveitamento dos seus recursos e a eficiência económica e operacional, no respeito pelos requisitos de segurança e ambientais, proporcionando satisfação aos clientes e valor acrescentado no mercado ibérico e europeu.

Disponível em: <<http://www.apsinesalgarve.pt/>> Acesso em: 10 Janeiro 2016

Visão

Ser um porto mais eficiente e competitivo que, tirando partido das suas infraestruturas portuárias e das suas características físicas e geográficas, se consolida como um activo estratégico nacional com relevo no contexto portuário europeu e mundial.

Disponível em: <<http://www.apsinesalgarve.pt/>> Acesso em: 10 Janeiro 2016

Valores

No seguimento da sua Missão, os valores assumidos pela APS são os seguintes: **Respeito** pelo trabalho desenvolvido pelos seus interlocutores e todas as partes interessadas com que se relaciona no âmbito das suas funções; **Integridade** cumprindo sempre a legislação e a regulamentação em vigor, com especial atenção para o cumprimento de responsabilidades de natureza fiscal, de concorrência, de protecção do consumidor, de protecção do trabalhador e do local de trabalho, de natureza ambiental, de segurança e de índole laboral; **Responsabilidade** atingindo os seus objectivos através da optimização dos recursos, honrando o compromisso com as partes interessadas no propósito de promover o seu desenvolvimento sustentável, tendo como orientação a procura das melhores soluções para o interesse público; **Confiança** fomentando e inspirando o comportamento, honesto e íntegro, que motiva a confiança dos colaboradores e colaboradoras, clientes, accionistas, fornecedores e sociedade envolvente, promovendo o debate necessário à tomada de decisões; **Excelência** visando a superação das necessidades e expectativas dos clientes, colaboradores, accionistas, fornecedores e sociedade envolvente, impulsionando a excelência de desempenho; **Transparência** cumprindo as suas obrigações de forma responsável e transparente, actuando sempre por padrões de integridade e honestidade; **Inovação** e integração de novas tecnologias no processo produtivo salvaguardando a sua competitividade.

A infraestrutura do Porto de Sines

O Porto de Sines é o principal porto do país, com uma localização geoestratégica, que o torna na porta Atlântica da Europa; tem a particularidade de ser um porto de águas profundas com a capacidade de receber navios de grande porte que se encontram impossibilitados de entrar em algumas barras. Este dispõe de cinco terminais especializados na movimentação de vários tipos de cargas:

TGL – Terminal de Granéis Líquidos. É o maior terminal de granéis líquidos do país, com seis postos de acostagem e fundos naturais até 28 metros ZH e permite a movimentação simultânea de diferentes produtos (crude, refinados, gases liquefeitos e outros granéis líquidos). Este terminal tem também uma esteira de pipeline para a movimentação dos produtos entre o porto, a zona adjacente de tancagem e a ZILS – Zona Industrial e Logística onde estão instaladas as principais indústrias que utilizam o terminal;

TPQ – Terminal Petroquímico com dois postos de acostagem, permite a movimentação de produtos petroquímicos através de oleoduto, entre os navios e o complexo petroquímico localizado na ZILS – Zona Industrial e Logística de Sines;

TMS – Terminal Multipurpose com quatro cais de acostagem vocacionado para a movimentação de granéis sólidos, carga geral e ro-ro (Roll on-Roll off). Este terminal tem ainda um parque de armazenagem de carvão, sendo o seu escoamento tipicamente realizado por tapete rolante para a central termoelétrica de Sines, e por ferrovia para a central termoelétrica do Pego;

TGN – Terminal de Gás Natural tem apenas um cais de acostagem mas, neste momento, movimenta hoje mais de 50% do Gás Natural consumido em Portugal, sendo a principal fonte nacional de abastecimento deste produto. Tem uma enorme importância estratégica nacional uma vez que se constitui como alternativa ao gasoduto terrestre;

Terminal XXI (Terminal de Contentores de Sines) conta neste momento com um cais com cerca de 730 metros de comprimento (estando em curso o estudo para a expansão do cais até aos 940 metros) e está equipado com pórticos Post-Panamax e super Post-Panamax para maior eficiência na movimentação dos contentores.

No que diz respeito ao hinterland, existem óptimas ligações directas do TXXI às redes

nacionais rodoviária e ferroviária, estando estas integradas no Eixo Prioritário n.º 16 Sines/Madrid/Paris da RTE - Rede Transeuropeia de Transportes.

Disponível em: <<http://www.apsinesalgarve.pt/>> Acesso em: 10 Janeiro 2016

Memoria Descritiva do Estágio

No decorrer da componente não lectiva do Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente Comunicação Estratégica, tive a oportunidade de realizar um estágio com duração de 3 meses na sede da APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve. Durante este período integrei o Departamento de Sistemas, Planeamento e Comunicação (DSC) da APS sob orientação da Técnica Superior Ana Rita Rosa. Este departamento assegura a gestão das tecnologias e sistemas de informação, planeamento e a comunicação da Administração dos Portos de Sines e do Algarve.

O DSC é responsável pela gestão dos canais de comunicação utilizados pela APS, tanto a nível interno como externo. É da competência do departamento a gestão e atualização do site da APS, assim como a produção de conteúdos para o mesmo, a produção de material de comunicação desde a elaboração de apresentações da empresa, brochuras/folhetos, produção do relatório anual, conteúdos para a revista trimestral da APS, a organização de todos os eventos internos, assim como o acompanhamento das visitas que são realizadas aos terminais portuários, que tive oportunidade de acompanhar e que se revelaram bastante úteis no sentido de aprofundar o conhecimento relativo à actividade da empresa e entender toda a envolvente e dinâmica que está associada a uma administração portuária.

Durante o período de estágio, e sob orientação da técnica superior Ana Rita Rosa, desempenhei como principais funções produção de conteúdos para o site da Administração dos Portos de Sines e do Algarve assim como a gestão e actualização do site, assim como a tradução dos conteúdos para inglês e espanhol.

Também foi da minha responsabilidade a elaboração da Tabela de Marés para 2016, documento essencial no ramo portuário (uma vez que é um ponto de referência para os comandantes quando necessitam de acostar), referente às marés nos 3 portos administrados pela APS (Sines, Faro e Portimão), com dados fornecidos pelo Instituto Hidrográfico.

Neste período de três meses em que estive na APS e dada a altura do ano, tive a oportunidade de participar activamente na organização do evento mais importante da empresa, a

comemoração do seu aniversário que ocorreu no dia 14 de Dezembro de 2015. Durante a preparação do evento tive a meu cargo o envio dos convites para todos os funcionários da empresa, no activo e aposentados, assim como a recepção das confirmações de presença por parte dos convidados. Durante a preparação do evento fiquei também responsável pela recepção e armazenamento dos cabazes de natal que a empresa oferece aos seus funcionários no dia do evento. A contratação da animação para o evento assim como toda a logística de catering foram processos que tive oportunidade de acompanhar e participar activamente.

No dia da festa, e após arrumação e organização da sala, a minha principal função passou pela recepção dos convidados assim como pela distribuição dos cabazes de natal a cada um dos presentes. No decorrer do evento foi possível assistir ao habitual discurso do Conselho de Administração onde o Presidente apresentou o balanço do ano corrente assim como uma prospecção de futuro para o Porto. Do ponto de vista da gestão de stakeholders é o momento em que todas as partes se sentem parte integrante da organização, o que pode fomentar a coesão e união entre administração e funcionários.

Outro momento importante em que participei no período de estágio foi a festa de natal que a APS organiza para os filhos dos seus colaboradores. À semelhança da festa de aniversário tive a oportunidade de colaborar na organização do evento, fazer o acompanhamento da contratação da animação para a festa e toda a gestão e contratação de catering. Neste período tive como principais funções a recepção e confirmação dos presentes para as crianças assim como preparação das listagens com os respectivos nomes para o dia da festa.

No dia da festa fiquei responsável pela recepção das crianças e distribuição dos lanches a cada um deles, bem como a recepção a preparação das mesas para o jantar, que foi servido após a entrega das respectivas prendas.

Sendo a festa de natal direccionada essencialmente aos filhos dos trabalhadores da APS também se encontra aberta aos netos dos aposentados o que proporciona igualmente um momento de convívio não só para os mais pequenos assim como para os funcionários da empresa, fazendo deste evento mais um momento importante de fortalecimento de relações entre organização e recursos humanos.

Na vida diária da APS a principal ferramenta de comunicação interna é a intranet, onde podemos encontrar: notícias internas, documentos internos, resumos de reuniões, ordens de trabalho, requisições de compras, mapa diário de Movimentação de Carga, a revista da APS, ementa

semanal, assim como outro tipo de documentação relevante para o funcionamento e informação interna. Nesta plataforma os funcionários têm também acesso a toda a informação relativa à sua assiduidade e é através desta que fazem a justificação de faltas e saídas em trabalho.

A gestão desta plataforma é da responsabilidade do Departamento de Sistemas, Planeamento e Comunicação e, apesar de não ter participado activamente na gestão da mesma, tive oportunidade de acompanhar a sua actualização e perceber a dinâmica existente entre departamentos no que toca à troca e introdução de informação, resolução de problemas, e manutenção da rede.

Reflexões

Durante o período de estágio foi-me possível perceber a dinâmica existente na vida diária de uma organização com a dimensão da APS, assim como me foi possível perceber e participar da importância que o departamento de comunicação tem na vida diária de uma organização. Apesar das funções que me foram atribuídas estarem mais direccionadas para stakeholders externos, como a elaboração de notícias, participação na elaboração do relatório de contas e acolhimento a visitas exteriores, as mesmas revelaram-se um grande desafio uma vez que foi necessário aprender os termos utilizados na linguagem portuária com a qual não tinha qualquer familiaridade, para poder desempenhar as tarefas que me foram atribuídas, assim como poder entender os assuntos discutidos dentro do departamento.

Também tive a oportunidade de participar em momentos reservados exclusivamente a stakeholders internos, como foi o caso da Festa de Aniversário da empresa e da Festa de Natal. Estes momentos são pontos importantes na perspectiva da comunicação interna da empresa, uma vez que é uma forma de promover e fortalecer as relações. Como afirmam os autores Post, Preston e Sachs (2002) “a sobrevivência e o sucesso da empresa é determinada pela sua habilidade para estabelecer e manter relações na sua rede de stakeholders, são as relações e não as transacções as principais fontes da riqueza organizacional.”

No entanto as organizações têm como desafio a quebra das barreiras comunicacionais internas, sobretudo interdepartamentais, uma vez que estas apresentam um sistema hierárquico constituída por departamentos distintos. Por forma a garantir que todos os colaboradores se sintam parte integrante da organização, a cultura da organização um papel crucial na comunicação interdepartamental uma vez que este é o ponto que todos os colaboradores têm em comum.

Neste sentido a APS adoptou como principal ferramenta de comunicação interna a intranet.

À semelhança do que ocorre na maioria das empresas com a dimensão da APS, a comunicação digital passou a ser uma rotina no dia-a-dia das organizações. Esta utilização das novas tecnologias como ferramenta de comunicação interna tem vindo a quebrar várias barreiras existentes no seio das organizacionais, não só as barreiras físicas mas também as geográficas, tornando possível uma circulação de informação mais rápida e eficazmente. No caso da APS a utilização da intranet como meio de partilha de informação e documentação interna tem-se revelado bastante eficaz, estando a organização distribuída em diferentes pontos do país, sendo que a informação chega a todos os colaboradores de forma igualitária e em simultâneo. Dentro desta, para além de encontrarmos toda a documentação interna da APS, encontramos uma área em que os colaboradores podem dar sugestões para a melhoria do funcionamento interno da empresa. Esta ferramenta tem como principal objectivo o envolvimento dos colaboradores na organização fomentando a comunicação ascendente dentro da organização. Podemos assim afirmar que as novas tecnologias facilitam a partilha de informação não só aos colaboradores que partilham o mesmo ambiente de trabalho mas também àqueles que fisicamente estão mais afastados da organização; com este processo de Comunicação Interna a organização irá beneficiar em termos de eficiência e eficácia.

Como vimos anteriormente, segundo Kunsch (2003), as organizações que se comportam como fontes emissoras de informação, apenas, sem que haja preocupações com as consequências desse acto de “informar”, não devem ter a ilusão de que todos os seus processos comunicativos causem os efeitos positivos desejados ou sejam respondidos e aceites da forma como foram intencionados.

Devo salientar o papel dos membros da administração da APS neste processo de comunicação interna da empresa, demonstrando uma forte presença junto dos colaboradores, envolvendo-se activamente nas actividades de cada departamento, promovendo reuniões regulares para tomada de decisões com os directores de cada departamento mas também envolvendo os trabalhadores na tomada de decisões. Esta presença mostra a sua envolvimento na organização, evitando-se assim a ideia de um líder autoritário que não valoriza os seus colaboradores mas antes de uma entidade que está acessível, ouve e partilha das apreensões de todos os membros da APS, acabando por motivar os colaboradores a encarar de uma forma positiva o seu trabalho ao sentirem que todos estão alinhados para um mesmo objectivo.

Este envolvimento por parte dos membros da administração no dia-a-dia da APS reflecte-se no ambiente que se vive dentro da empresa – um ambiente familiar em que a interacção entre chefias e funcionários é saudável e onde existe uma escuta activa por ambas as partes. Para além

dos habituais métodos de comunicação interna como a intranet, onde é possível ter acesso a todas informações relevantes da empresa e onde é possível passar documentação entre departamentos, a APS dispõe também de uma revista trimestral onde é editada toda a informação e dados relevantes a cada trimestre.

Podemos assim dizer que uma comunicação interna eficiente é crucial para que os funcionários se mantenham focados nos objectivos da organização para que esta possa desenvolver-se de forma sólida e consistente e, sendo o mundo organizacional dinâmico e complexo, é necessário monitorizar constantemente os ambientes internos em que a organização está inserida para que estes se mantenham saudáveis e positivos, proporcionando assim a possibilidade de interacção e abrindo espaço ao diálogo.

Com a integração do portos de Faro e Portimão na jurisdição da Administração do Porto de Sines houve uma necessidade de transmitir aos novos colaboradores a cultura da organização para permitir a sua integração através desta cultura comum partilhada entre todos os colaboradores. Se recordarmos as definições da Cultura Organizacional, estas prendem-se não só com identificação e definição das metas e fronteiras organizacionais mas também com a orientação das atitudes dos colaboradores e a estabilidade do sistema social dentro da organização, assim como a reestruturação da imagem da organização.

A APS é uma empresa estratégica para a economia nacional uma vez que é através dos seus portos, principalmente do porto de Sines, que se realiza a entrada de recursos (como o crude, o gás natural e o carvão) para o funcionamento do país e, tendo esta 38 anos de história, aquando da fusão com os portos comerciais do Algarve foi necessário fazer uma actualização da imagem da empresa por forma a fazer a integração destes, no entanto era necessário não descaracterizar a imagem da empresa. Como sabemos o logotipo de uma empresa é o que a diferencia das empresas concorrentes e chegando a uma imagem forte que automaticamente se identifica a empresa quando visualizada, fazer uma alteração da mesma pode ser arriscado para a organização, nesse sentido a APS optou por fazer uma modernização do seu logotipo por forma a integrar os novos portos, mantendo a sua imagem base.

Neste âmbito também me foi possível participar da alteração dos painéis do exterior do edifício sede com a identificação da empresa, onde fiquei responsável tirar as medidas da área onde iriam ser colocados os novos painéis identificativos, na sede da administração, assim como de acompanhar o processo de colocação dos mesmos.

Foi também feita a inclusão de ambos os portos no site da APS e em todas as apresentações e material informativo da empresa. Um dos pontos mais importantes foi a produção do vídeo promocional da APS, sendo este apresentado a todos visitantes assim como clientes e potenciais clientes da organização. No decorrer do meu estágio tive oportunidade de acompanhar essa reestruturação da imagem da empresa, tendo estado presente nas reuniões onde foram decididas algumas alterações a serem feitas nesse âmbito, assim como de participar activamente na produção do vídeo promocional da empresa onde tive como principal responsabilidade apoiar na escrita do guião do mesmo. O vídeo promocional da APS é uma ferramenta de extrema importância para a empresa ao nível da comunicação externa, uma vez que é através deste que os potenciais parceiros ficam a conhecer a capacidade e a forma de operação dos portos. Sendo a APS uma organização cujo o sector de actividade é o sector portuário, e como vimos anteriormente tem sob sua jurisdição o principal porto do país, recebe semanalmente visitas de representantes de vários países. Durante o meu estágio recebemos a visita dos embaixadores da China, México, República da Coreia assim como do Ministro das políticas nacionais de Nicarágua, no decorrer das visitas foram apresentados todos os principais factores de competitividade do Porto de Sines, resultando na maioria dos casos em protocolos entre os países por forma a dinamizar as trocas comerciais, nesse sentido o vídeo promocional uma ferramenta chave uma vez que, para além de mostrar aos potenciais stakeholders a dimensão do porto e a sua forma de operação, é através deste que podemos perceber a real importância do porto de Sines no que toca à sua localização geoestratégica, uma vez que este se situa no meio de todas as rotas de transacção comercial realizadas mundialmente.

O papel da comunicação que parte deste processo de acolhimento e continua ao longo do dia-a-dia da organização evita tensões causadas pela falta de informação e cria um clima de confiança entre a organização e o seu público interno. No entanto houve alguns momentos em que a comunicação não era transmitida de forma clara, principalmente no que toca a questões da administração. Sendo a Administração dos Portos de Sines e do Algarve uma sociedade anónima mas de capitais públicos, a constituição dos órgãos administrativos são essencialmente condicionados por questões políticas; com a realização das eleições legislativas e com todo o impasse que se viveu no período pós-eleições, viveu-se dentro da empresa um período de alguma inquietação e desconforto, uma vez que foram criadas expectativas relativamente a possíveis alterações dos órgãos administrativos que até à data não se vieram a verificar.

Apesar deste período de incertezas não houve qualquer alteração no funcionamento diário da empresa, uma vez que os colaboradores continuaram a “vestir a camisola” e a trabalhar para cumprir os objectivos estratégicos definidos para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Podemos assim

dizer que ao identificarmos o colaborador como um stakeholder interno beneficia-se de um maior envolvimento e de um maior compromisso para com a organização. Com este processo valoriza-se o colaborador, a sua opinião e sugestões fazendo com que este se sinta como uma peça crucial para a organização, dando motivação e fazendo com que, mesmo em momentos de instabilidade dentro da organização, este queira continuar a dar o seu melhor para cumprir os objectivos da organização.

Conclusão

Esta experiência na APS permitiu-me ter uma nova perspectiva sobre os ensinamentos teóricos da comunicação organizacional, assim como perceber a importância que o departamento de comunicação tem na dinâmica existente na vida diária de uma organização com a dimensão da APS. No contexto laboral o departamento de Comunicação de uma empresa é muito mais do que um contacto com a imprensa ou organizador de eventos, este é um poderoso instrumento na coesão e na harmonia entre os colaboradores.

A comunicação é um conjunto de processos através dos quais é possível criar, desenvolver e fazer evoluir a entidade da organização, para que seja possível então esta harmonia entre os colaboradores é necessário que a troca de informações seja feita de forma clara e que esta quebre as barreiras existentes dentro da empresa, sejam estas físicas, hierárquicas ou até mesmo geográficas.

Foi-me também possível entender a importância que as novas tecnologias têm na Comunicação Interna de uma organização, nomeadamente a implementação e utilização da intranet, que é o principal meio de difusão de informação interdepartamental dentro da APS. Esta ferramenta veio possibilitar que a toda informação da empresa, desde actas de reuniões, relatórios, decisões tomadas por órgãos administrativos, seja de fácil acesso e esteja mais próxima dos colaboradores, uma vez que todos têm acesso a este sistema. Durante este período tive a possibilidade de manusear a intranet da empresa e apoiar a preparação das revistas, contribuindo para colocar o material informativo mais próximo dos colaboradores e impulsionando a Comunicação Interna.

Como vimos anteriormente o acto de comunicar está presente em qualquer comportamento dos colaboradores quer seja pela comunicação verbal, escrita, pelos cartazes, reuniões ou rituais, sendo este um conjunto de processos que possibilita a criação, desenvolvimento e evolução das organizações. O objectivo final de uma política de Comunicação Interna é a de expor, transmitir e explicar ao mesmo tempo que se obtém o *feedback* do colaborador. Nesse sentido, com base na experiência que tive na APS, observei que os órgãos administrativos em consonância com os directores dos vários departamentos que promovem a comunicação com os seus colaboradores, através da realização de reuniões diárias, realizadas no período da manhã, por forma a perceber o processo das tarefas em curso, orientar e organizar o dia de trabalho, mantendo sempre o contacto no decorrer de cada dia por forma a agilizar e dinamizar todos os processos em curso, conseguem

construir uma empresa sólida. É esta interacção e coordenação permanente, dentro de cada departamento e interdepartamental, que faz da APS uma empresa sólida e em constante crescimento conseguindo alcançar anual os seus objectivos estratégicos.

Podemos assim afirmar que a Comunicação Interna vai estar na base de diferentes processos que influenciam o indivíduo e, por sua vez, a organização, tornando-se imprescindível incentivar a formação, criar campanhas onde são ouvidas diferentes opiniões ou enaltecer as vitórias e sucessos da organização, enquanto formas de manter os colaboradores em sintonia com a Cultura Organizacional, sentindo-se valorizados e vendo os seus objectivos pessoais e profissionais concretizados, atingindo a satisfação e envolvimento necessários à criação de um ambiente organizacional positivo, onde a produtividade vai ser mais elevada.

Podemos concluir que uma Comunicação Interna forte aliada a uma forte coordenação dentro da empresa permite uma partilha de conhecimento interdepartamental que é fundamental para manter todos os colaboradores informados dos diferentes processos a decorrer, das novidades da empresa e dos seus feitos, fazendo com que este se sintam parte da organização, ao fomentar as relações interpessoais e interdepartamentais dentro da organização. Os stakeholders internos irão sentir-se mais envolvidos com a organização, comprometidos com os valores da mesma, o que resultará numa maior motivação e produtividade assim como na transmissão de uma imagem sólida da organização para o exterior proporcionando um crescimento continuado da mesma.

Bibliografia

Argenti, Paul A., Howell, Robert A. and Beck, Karen A. (2005), The Strategic Communication Imperative

Argenti, Paul A. and Forman, Janis (2005), How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study

Curvello, João José Azevedo (2012), Comunicação Interna e Cultura Organizacional

Hatch, Mary Jo and Cunliffe, Ann L. (2013), Organization Theory

Jablin, Fredric M. and Putman, Linda L (2001), The new handbook of organizational communication

Kunsh, Margarida (2007), Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidade

Kunsh, Margarida (2009), Paradigmas e Perspectivas Epistemológicas dos estudos da Comunicação Organizacional

Mahoney, James (2011), Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift

Morsing, Mette and Schultz, Majken (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies

Post, Preston e Sachs (2002), Managing the Extended Enterprise; The New Stakeholder View

Rego, Arménio (2013), Comunicação Pessoal e Organizacional

<http://www.apsinesalgarve.pt/>